



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMÉRCIO EXTERIOR



ROBERTO CARMINATI MAFIOLETTI

**REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA
REVENDEDORA DE PRODUTOS PARA SERIGRAFIA, ESTAMPARIA
E SIMILARES EM CRICIÚMA – SC.**

Artigo submetido ao Curso de
Administração da Universidade
do Extremo Sul Catarinense
para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.
Orientador: Abel Corrêa de Souza.

Criciúma, 2013

ROBERTO CARMINATI MAFIOLETTI

**REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA
REVENDEDORA DE PRODUTOS PARA SERIGRAFIA, ESTAMPARIA
E SIMILARES EM CRICIÚMA – SC.**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em Administração de Empresas, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

ABEL CORRÊA DE SOUZA

CLEUSA MARIA SOUZA RONSANI

JEAN PETERSON REZENDE

REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA REVENDEDORA DE PRODUTOS PARA SERIGRAFIA, ESTAMPARIA E SIMILARES EM CRICIÚMA – SC.

ROBERTO CARMINATI MAFIOLETTI¹

ABEL CORRÊA DE SOUZA²

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar a reestruturação financeira de uma empresa revendedora de produtos para serigrafia, estamparia e similares a fim de estudar o planejamento estratégico, tático e operacional da empresa vendo os pontos que necessitam de mudanças. Como na empresa se faz necessário à reestruturação geral em todos os parâmetros administrativos como no setor da controladoria, tesouraria, dos níveis de planejamentos e financeiro, dos fluxos de caixa entre outros. Com isso os assuntos abordados foram o faturamento, crescimento da empresa, aumento dos colaboradores, abertura de contas bancárias, aumento e corte de clientes, são os principais fatores que a empresa mais precisava de atenção no momento em questão. A empresa em estudo era gerenciada pelo dono, para que acontecesse a reestruturação da empresa foi contratado um administrador para assumir toda a parte de gestão da empresa, agora o dono está focado na área de vendas aumentando ainda mais o faturamento da empresa. Cada ano que passa o mundo está cada vez mais globalizado, todos interligados diretamente uns com os outros, as empresas necessitam de profissionais nos quais sejam capacitados para auxiliar ainda mais o crescimento das empresas.

Palavras-chave: Reestruturação financeira. Planejamentos Financeiros. Administração Financeira.

1 INTRODUÇÃO

A reestruturação financeira é um processo auxiliar para a readequação e modificação de empresas que buscam um maior controle de seus gastos com vistas a obter melhores resultados, em especial em setores de alta competitividade como é o caso do setor têxtil.

¹ Graduando em Administração de Empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). Email: robertomafi@hotmail.com

² Doutor em Ciências Empresariais pela UMSA (Buenos Aires – Argentina). Email: acs@unesc.net

Este processo também pode ser importante no âmbito das micro e pequenas empresas familiares do setor têxtil, que estão presentes em diversas cidades brasileiras, com destaque para concentração no estado de Santa Catarina. Estas organizações são administradas por seus donos ou sucessores e competem por um pequeno espaço no mercado, sendo importante avaliar o risco e as dificuldades existentes para se manterem ativas neste ambiente competitivo.

Conforme análise do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada no primeiro semestre de 2012, o crescimento das empresas ficou abaixo das expectativas propostas no início do ano. A produção de Santa Catarina foi afetada pelo menor dinamismo do mercado brasileiro, tanto em termos de consumo quanto de investimentos, além da crise econômica do mercado internacional, que prejudicou a capacidade exportadora da indústria catarinense. No Brasil, os dados da produção industrial referentes ao primeiro semestre de 2012 registraram taxas negativas em todas as categorias de uso ou em 58,0% dos 755 produtos investigados pelo IBGE (FIESCNET, 2012).

O IBGE ainda avaliou o índice de atividade econômica de Santa Catarina em 2012, que quando comparado a nível Brasil, vem crescendo com maior intensidade, o que sinaliza um aumento da economia catarinense em relação à economia brasileira, apesar de que comparada com o mesmo período do ano anterior, apresentou crescimento abaixo das expectativas (FIESCNET, 2012).

O Índice de Atividade Econômica Regional de Santa Catarina –IBCr- SC, divulgado pelo Banco Central do Brasil, que expressa o comportamento dos setores Agropecuários, Indústria, Comércio e Serviços, no acumulado de janeiro a maio de 2012, comparado com o mesmo período do ano passado, apresentou crescimento de 2,9% e, no acumulado de 12 (doze) meses, cresceu 2,8%. Isto mostra que em todos os setores, há perspectiva de crescimento e incremento nas vendas desde que busquem investir em novos produtos e que atenda as necessidades dos consumidores (FIESCNET, 2012).

Segundo dados do IBGE (2012) se verificam também que, após três anos de entrada no mercado, quase metade das empresas (48,3%) não sobrevivem. Após essa análise, pode-se constatar que, pequenas empresas também têm oportunidades de crescimento no mercado, basta ter qualidade em seus produtos, preços favoráveis e confiabilidade de prazo.

Observando o contexto da produção catarinense no setor têxtil, optou-se por desenvolver um estudo – aplicado a uma empresa localizada no município de Criciúma – cujo

objetivo foi contribuir na reestruturação da gestão financeira de uma empresa revendedora de produtos para serigrafia, estamparia e similares.

Além disso, esta empresa foi escolhida para o estudo promoveu a contratação de uma pessoa habilitada para gerir o negócio, com capacidade para resolver os problemas que vinham se agravando no decorrer dos anos e promover as mudanças que se faziam necessárias na área financeira, com o intuito de alavancar as vendas, diminuir os custos, e, com isto maximizar os lucros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTAMPARIA E SERIGRAFIA

Há várias formas de customizar uma peça de moda, técnica, lavagens, tingimentos, ou seja, várias variantes para uma única peça. Dentre as mais conhecidas existem duas mais importantes na cadeia têxtil: Estamparia e serigrafia (YAMANE, 2008).

Os conceitos de serigrafia e estamparia se confundem em muitas regiões, particularmente na região entende-se que a serigrafia é um processo sob materiais como plástico, borracha, madeira, vidro e papel, é chamada serigrafia para brindes. Esse processo é realizado através de uma tela vazada, gravada com uma imagem, que com o “vazamento” da tinta a peça fica serigrafada. Esta tinta pode ser seca através de estufa ou curando ao ar. Alguns exemplos práticos são canetas promocionais, tábuas de carne, produtos para simbolizar datas, empresas ou campanhas publicitárias. Este processo trata-se de algo muito antigo e o que se moderniza são as máquinas para otimizarem as produções (MENDES, 2007).

Visto isso, passa-se para estamparia que, ao longo dos anos, vem se modernizando a ponto de ser chamado de estamparia digital. A estamparia normal tem o mesmo processo da serigrafia, porém em tecidos, devido a evolução dos materiais utilizados, e uma constante falta de algodão, o mercado como um todo, verticalizou seus processos para tecidos sintéticos, como o poliéster, que por meio da sublimação se tem uma variante de desenhos, cores e formatos, nunca antes imaginados, esta sublimação é a famosa estamparia digital, onde se imprime no papel e transfere para o tecido sintético o desenho através da prensa térmica, formando o processo do termo transferência. Sendo assim o mercado como um todo caminha a passos largos para a digitalização, evitando desperdícios, processos morosos e principalmente um ganho ambiental incalculável (YAMANE, 2008).

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para manter as finanças em ordem, a administração financeira tem um amplo campo de controle dos fluxos de caixa que entram e saem da empresa, estes controles podem ser desde simples planilhas de Excel até programas de computador de alto nível que possam ajudar a controlar as contas bancárias, os recebimentos e os pagamentos da empresa. Podem ser exemplos de controles financeiros, o fluxo de caixa, o controle das contas, as demonstrações financeiras entre outras (VIEIRA, 2009).

Com a ausência de dados concretos sobre o controle e plano financeiro é por esse um dos motivos que a grande maioria das empresas acabam fechando as portas, falindo em até cinco anos de funcionamento. São de suma importância esses dados retirados dos balancetes gerais da empresa, para que seja realizada uma análise precisa das decisões a serem adotadas na organização (MARTA, 2012).

Segundo Bateman e Snell (2006) a administração é um procedimento de afazeres com pessoas e recursos, que tem em vista cumprir as metas de uma organização. Os bons administradores fazem isso tanto com eficácia e eficiência. Ser eficaz significa desempenhar as metas e os objetivos da organização. Ser eficiente é cumprir essas metas e objetivos com o menor desperdício de recursos, ou seja, fazer o melhor uso possível de dinheiro, de tempo, materiais e pessoas. Alguns administradores fracassam em ambos os aspectos, ou priorizam um em detrimento do outro. Os melhores administradores conseguem exercer da melhor maneira possível a eficácia e a eficiência.

A dimensão do papel da administração financeira é relativa ao tamanho da empresa. Nas pequenas e médias organizações, o trabalho das finanças é feito por um gestor financeiro, que efetua os trabalhos operacionais, repassando para o gestor administrativo, que irá fazer a liquidação das contas em conjunto com a diretoria. Aos poucos que o empreendimento vai crescendo, a organização das finanças vai gradativamente se adequando numa área separada, porém sempre estará conectada a diretoria, assim o fluxo de caixa da empresa se desenvolverá melhor (CARDOSO, 2010).

Gerir uma empresa seja ela uma pequena ou grande corporação, abrange muitos meios diferentes. É a parte financeira que faz acontecer os meios na empresa, é a área que envolve todos os departamentos da organização. Sem um capital necessário para atender as demandas da empresa, seja para financiar alguma máquina para seu próspero crescimento, ou para apenas honrar suas obrigações do dia, a ação do administrador financeiro é garantir que

exista capital para manter funcionando a organização e em quantidades adequadas, se isso não acontecer à organização terá sérios riscos para sobreviver no mercado (DELIBERALI, 2009).

2.3 TESOURARIA

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) os deveres da tesouraria referenciam o planejamento, que executando e controlando os pagamentos e recebimentos, como faturamento, entrosamento com bancos, aplicação de dinheiro, cobrança, empréstimos, descontos de duplicatas, montagem de fluxo de caixa entre outras atividades. Compreende ainda a análise da necessidade de capital, ligando a controladoria e o planejamento geral, analisando os rendimentos investidos. A tesouraria ainda se envolve nas transações de câmbio nas atividades sempre que a empresa atua no mercado exterior.

Tesouraria é uma de muitas áreas dentro da organização, que por ela passam todos os recursos financeiros existentes dentro da empresa. A tesouraria tem como objetivo agregar valores, fornecer ajuda para se alcançar geração de lucros e o máximo lucro dos investimentos (RODRIGUES; BARBOZA 2006).

Para a tesouraria o que importa é a entrada e a saída do dinheiro da empresa, não se faz necessário para ela se lembrar do 13º salário que são divididos em 12 parcelas mensais que será paga no fim do ano, simplesmente porque esse dinheiro não saiu da empresa. Para ela o importante é o regime de caixa (SÁ, 2013).

A tesouraria é o setor da empresa que mantém em contato direto com os fluxos financeiros, passando por ela todos os recursos financeiros da empresa, sendo consideradas umas das mais importantes áreas da empresa. O setor da tesouraria numa empresa é o apoio e auxílio dos negócios da organização, seu principal objetivo não é trazer lucros para a empresa e sim agregar valor e auxiliar de modo a gerar lucro, viabilizando projetos, aumentando a rentabilidade das aplicações, obtendo financiamentos às taxas favoráveis, entre outros meios para a maximização dos resultados da empresa (SILVA, 2006).

2.4 CONTROLADORIA

A controladoria precisa honrar as obrigações tomadas, independente se tenha saído ou entrado dinheiro no caixa da organização. O mecanismo fundamental de trabalho são os relatórios contábeis, por isso que a controladoria desenvolve seu trabalho em regimes de qualidade e responsabilidade (SÁ, 2013).

No mercado de trabalho existem inúmeras brechas, porém, tem-se que avaliar os riscos referentes às atividades da empresa. Os gestores analisam as estratégias adequadas, avaliando como deverá ser feito os planos para o sucesso da empresa. Existem fatores importantes que enfatizam o sucesso do empreendimento como a liderança, qualidade, serviços diferenciados e marketing. A controladoria é um passo importante no planejamento estratégico, pois é utilizada na administração, proporcionando credibilidade tendo as informações projetadas, mantidas e controladas, direcionando as tomadas de decisões para a melhor competitividade da organização (RAMBO; et. al., 2006).

O elevado grau de dificuldade de gerenciar uma empresa, com influências do governo com os seus impostos altos, com maneiras de financiamentos diversos, com a necessidade de gerenciar com um modo ético a empresa, se observa a necessidade de se criar um método contábil que seja possível administrar com eficiência e eficácia. A responsabilidade de gerenciar as finanças está cada vez mais nas mãos da administração, pois é dela que depende toda a vitalidade da empresa (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

A controladoria ajuda o planejamento estratégico a auxiliar os executivos para formar um conjunto de estratégias que poderão administrar a honrar suas metas. Como consequência, a controladoria, precisa capturar no mercado, dados visando à criação e projeção da situação da empresa, analisando os pontos fracos e fortes da mesma para enfim tomar as decisões mais cabíveis (RAMBO; et. al., 2006).

2.5 FINANÇAS

Segundo Oliveira (2009) os campos de atuação das finanças são inúmeras, existem várias áreas que um administrador pode atuar, entre elas podemos citar: Administração de bens e valores, Controladoria, Orientação Financeira, Planejamento de recursos, Projeções financeiras entre outras.

O papel da administração financeira varia de acordo com o tamanho da empresa. Em pequenas organizações a responsabilidade fica a cargo do dono ou do contador, de modo que a organização vai crescendo e se desenvolvendo o papel do financeiro altera-se para um setor separado, estando ainda em contato com o presidente e o monitoramento do diretor financeiro (CALDANA, 2012).

A gestão financeira assume papel mais importante que o simples gestor passando a ter a responsabilidade de decidir e aumentar os resultados da empresa. Seu desempenho terá maior suporte e confiabilidade aos números. O financeiro terá sempre a responsabilidade pela

movimentação do dinheiro, com isso ele analisará e se preocupará para decidir onde ele irá aplicar o dinheiro de maneira mais rentável nos ativos da empresa (OLIVEIRA et al., 2010)

Na organização, a administração financeira precisa cuidar das finanças dispondo de vários meios de controle dos fluxos de caixa. Esse controle vai desde planilhas de Excel até programas de computador inteligentes, controlando contas bancárias, recebimentos, pagamentos entre outras; estes podendo ser considerados os controles financeiros (VIEIRA, 2009).

2.6 ATRIBUIÇÕES

A administração financeira é necessária para organizações sobreviverem. No mercado atual, existem muitas ameaças, numa economia globalizada e altamente competitiva, manter o controle das finanças de uma empresa representa o sucesso ou fracasso da organização. A área financeira precisa trabalhar unida com os outros gestores das áreas administrativas, de forma a proporcionar e possibilitar ações da alta administração (VIEIRA, 2009).

Segundo Chiavenato (2003) as empresas se deparam com uma série de influências fortes vindas do mercado externo. Fora das empresas têm-se as normas governamentais, a dúvida decorrente da economia, as tecnologias que estão mais emaranhadas, a precisão da diminuição dos custos de investimentos das tarefas, capital e outras saídas importantes. Dentro das empresas existe a obrigação de trabalhar com a máxima eficácia, aumentando as diversas formas de trabalho e uma série de metas e objetivos a alcançar, criando novos mecanismos que auxiliam o meio de trabalho.

Esses fatos referidos originaram mudanças para a administração financeira, apenas a tecnologia, mas justamente a informática, abalou o trabalho na área financeira, apresentando algumas contribuições como agilidade e exatidão dos computadores, e mostrou um sinal de alerta para os financeiros que os computadores estão fazendo parte de seu serviço (OLIVEIRA, 2006).

2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Num mundo globalizado não havendo possibilidades para o erro, o planejamento financeiro aparece de modo a propor mudanças organizando as ações dentro da empresa. Informações chegam a todo o momento, oportunidades aparecem em lugares diferentes e a

empresa precisa estar preparada para alcançar objetivos e metas, buscando o sucesso empresarial (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Esse plano se dedica a parte financeira, onde tem que ser analisado e discutido com bastante profundidade, pois deve se chegar a um consenso de ações a tomar. O planejamento financeiro é um plano necessário para aumentar o sucesso da empresa. Não existe mais lugar para o “achismo ou improviso”. O homem de negócios deve estar atento às oscilações do mercado local e global, as oportunidades de crescimento de mercado, prevendo as dificuldades com a finalidade de elevar o crescimento da empresa num todo e constante (LUCION, 2005).

Uma das metas do planejamento financeiro é criar uma relação de equilíbrio entre o crescimento e a produção necessária para manter a mesma, as suas contas a pagar, os investimentos, os custos de produção, por exemplo, com a finalidade de manter a empresa estabilizada sem a necessidade de recursos financeiros (LUCION, 2005).

O planejamento financeiro auxilia a organização a fazer análises sobre seus objetivos. Um dos objetivos que as organizações frisam é o crescimento. As empresas priorizam o planejamento financeiro de longo prazo, usando um percentual explícito de crescimento, havendo contato direto sobre a política financeira e o desenvolvimento da empresa (SILVA, 2002).

2.8 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa trata-se do movimento de dinheiro que é recebido, ou seja, o que entra com o que foi gasto e/ou sai da empresa num certo período de tempo. É uma ferramenta que calcula o que está em caixa entre contas a receber com as despesas a pagar. Existem dois tipos de fluxo de caixa, um é o fluxo de saída que contabiliza o que foi gasto, saída de capital, e o outro fluxo de entrada que é o cálculo que foi ganho onde este mostra o resultado do investimento aplicado (VIEIRA, 2009).

Um dos mecanismos que auxiliam na organização é o fluxo de caixa, com embasamento nele pode-se calcular e programar com antecedência os orçamentos da empresa, com isso é possível se programar para não se deparar com surpresas, e assim a empresa não fica descumpridora com seus credores. Para isso, ocorrer os participantes precisam ficar a par de todos os procedimentos da empresa, o que pode gerar problemas em cada atitude tomada ou ao mesmo tempo o um valor superior ao esperado para desempenhar alguma tarefa (SILVA, 2010).

Para que o fluxo de caixa funcione dentro da organização é primordial que haja o comprometimento entre todos os setores da empresa, assim todas as decisões serão analisadas antes de tomar qualquer decisão, sempre agindo com cautela, essas decisões serão analisadas juntamente com o administrador financeiro, sendo verificados os possíveis impactos que poderá ocorrer e afetar o caixa da empresa, podendo assim defender os interesses da empresa (SILVA, 2006).

Através do fluxo de caixa, pode-se examinar e planejar excessos ou escassez do caixa, o que causará medidas que servirão para solucionar tais problemas. Quando o caixa da empresa apresentar disponibilidade de recursos, será destinada a aplicação, portanto receberá lucro de suas sobras de caixa. Da mesma maneira que não houver caixa na empresa, haverá impactos significativos na organização, pois a empresa trabalha com capitais de terceiros, sendo obrigada a fazer empréstimos pagando juros pelo capital adquirido e emprestado, para honrar seus compromissos diários (SILVA, 2006).

Os administradores e os investidores em particular são interessados no fluxo de caixa gerado pelos ativos da empresa. Este fluxo de caixa não é exclusivamente a dificuldade central da sobrevivência da empresa, mas é vital para que os objetivos da empresa sejam alcançados. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

2.8.1 CONTAS A PAGAR

As contas a receber de uma empresa de pequeno até grande porte estão ligadas a liberação de crédito e as contas a receber, e compete à empresa estipular um controle de crédito tendo dados financeiros, que definam se poderá ser dado ou não crédito ao comprador (GUSE; et. al., 2011).

A principal forma de gestão das contas a pagar, é não quitar nenhuma conta antes do vencimento. Existem várias considerações que devem ser analisadas, como por exemplo, o aumento das disponibilidades de pagamento com outros fornecedores, compensação dos prazos de pagamentos dos clientes e descontos de títulos em bancos, e a renegociação de contratos ou serviços de longo prazo (SILVA, 2006).

Da mesma maneira que as empresas possibilitam créditos à clientela, os seus fornecedores também concedem credibilidade para as empresas. O que aparenta serem contas a pagar para uma instituição, para outra significa créditos. Os comprometimentos mais importantes numa organização são os fornecedores, as duplicatas, impostos para recolher, notas promissórias, títulos e contas a pagar entre outros mais (ALMEIDA, 2010).

Uma ocasião na empresa no qual as receitas são menores que os pagamentos são imprescindíveis evitar ao máximo a política de créditos, ou qualquer outra forma que ceda ao cliente prorrogar sua dívida. Isso se dá porque permitindo que os clientes parcelem suas compras minimizando a entrada de dinheiro no caixa da empresa, necessitando assim de um capital ainda maior de giro (ALMEIDA, 2010).

2.8.2 CONTAS A RECEBER

As contas a receber estão diretamente relacionadas aos créditos que a empresa possui depois que a mesma vende seus produtos a prazo. Desse modo, as empresas aumentarão o volume de vendas levando assim a maximização dos lucros. As vendas parceladas são de produtos ou serviços prestados tendo assim várias formas de recebimento, juros cobrados e vários artifícios para concessão créditos as pessoas (ALMEIDA, 2010).

Contas a receber de uma empresa estão diretamente ligadas aos créditos fornecidos aos clientes, cobrança dos produtos ou serviços prestados sendo eles à vista ou a prazo. Para aumentar a satisfação dos clientes é importante conceder prazos de pagamentos, pois assim a venda será concretizada mais facilmente, do que se a condição fosse à vista. Porém, nessa abordagem, terá algumas despesas na área financeira, ocorrendo um acúmulo de duplicatas a receber e poderá ter um grande índice de inadimplência em relação aos recebimentos dos produtos vendidos (SILVA, 2006).

As contas a pagar ou também denominadas contas do passivo podem ser chamadas de circulante e não circulante. São consideradas circulantes aquelas que tenham prazo de vencimento até 12 meses, sendo diagnosticados em fornecedores, encargos, títulos a pagar e salários, já as não circulantes são aquelas acima de 1 ano e podem ser representadas como financiamentos, empréstimos, adiantamentos de clientes entre outros (ALMEIDA, 2010).

As contas a receber de todas as empresas são basicamente os créditos que a organização tem em conjunto com seus clientes. Quando seus clientes liquidam seus débitos com a empresa, esse valor é destinado ao caixa da empresa, sendo fundamental fonte de recursos da organização. A falta de recebimentos das contas ocasiona a falta de recursos que iriam ser destinados ao pagamento das obrigações do cotidiano sendo elas os empregados, fornecedores e investidores (MACHADO, 1998).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do estudo foram utilizados três procedimentos metodológicos tradicionais geralmente aplicados a estudo de casos: pesquisa descritiva, levantamento documental, pesquisa bibliográfica.

Na pesquisa descritiva os acontecimentos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados mais sem nenhuma alteração das informações coletadas. Este tipo de pesquisa é comum ser realizada em empresas comerciais, institutos pedagógicos, partidos políticos entre outros. É característico deste tipo de pesquisa o método padronizado da coleta de dados, através de questionamento e da observação sistêmica.

O Levantamento documental é a coleta de dados, porém está limitada a documentos, escritos ou não, definido o que se chama de fontes primárias, dados que não foram analisados ainda, e podem ser elaboradas no momento que ocorre o acontecimento ou depois.

A pesquisa bibliográfica é usada em todas as pesquisas para realizar esse projeto de trabalho, esse tipo de pesquisa é realizado através de uma seleção de autores que já falaram sobre o tema abordado, pesquisas já realizadas anteriormente e que podem ser usadas para fazer as análises e chegar a uma conclusão satisfatória.

A classificação quanto aos dados desta pesquisa foi secundário, de alguma maneira já foram avaliados, e não foram elaborados pelo pesquisador tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. A justificativa desta escolha de pesquisa é que como a mesma se baseia em documentos retirados da empresa em estudo e de documentos bibliográficos.

A coleta de dados foi da pesquisa documental essa etapa é muito importante para a pesquisa em exercício, pois é a partir desta que serão retirados os dados e os documentos necessários que serão analisados com muito cuidado e atenção. O pesquisador relata e explica o que foi encontrado e a partir disto tenta achar uma conclusão para o problema que gerou esta pesquisa colabora para a aquisição de conhecimentos e soluções.

A pesquisa quanto á abordagem foi qualitativa e quantitativa, a pesquisa quantitativa retira os dados de meios eletrônicos, de tabelas, de relatórios, que formarão análises que irão informar dados estatísticos para a pesquisa. Já a pesquisa qualitativa demonstra os dados pesquisados na empresa pelo pesquisador são mais detalhados, pois não é

a quantidade deles, mas sim a qualidade, que o pesquisador possa encontrar as respostas para suas as perguntas.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

A empresa iniciou em 01 de Abril de 2008 desde então vinha sendo administrada pelo proprietário, que tinha pouco conhecimento na área administrativa, financeira e comercial.

Além disso, não tinha conhecimentos prévios sobre os planejamentos que a empresa necessitaria ter e acabava administrando-a de um modo paternalista. Desse modo, acabava fazendo as coisas do seu jeito ou como achava melhor, orientando os seus colaboradores a fazer tarefas de tal maneira que poderia não estar certo, o que às vezes gerava problemas ou custos financeiros. A situação se agravou pois o gestor não tinha tempo para planejar o mínimo possível, ocasionando uma diversidade de problemas na empresa.

Como toda empresa precisa de vendas para seu crescimento, um dos maiores problemas que a área comercial da empresa tinha, era a falta de treinamento para atender aos clientes de forma adequada na loja. Não era levado em consideração a classificação de nenhum deles, não era feita nenhuma consulta prévia, SPC, SERASA, consultas em outras lojas, e concentrando outras atividades, um risco alto, pois eram entregues as mercadorias e posteriormente muitos não pagavam as contas. Houve situações em que clientes negaram ter efetuado aquisição das mercadorias.

A parte da contabilidade era muito fragilizada, pois não conseguia mensurar o tamanho da empresa nem diagnosticar exatamente o que a organização vendia por mês. A contabilidade efetuada era feita de maneira empírica, que em quatro anos, o dono da empresa nunca recebeu um balancete mensal ou balanço anual. Igualmente, os dados registrados apresentaram aberrações, como por exemplo, o estoque ser 11 vezes o valor de faturamento. Esses fatos ocorriam porque grande parte das vendas, cerca de 90%, era realizada sem ter notas fiscais, somente com o espelho da venda. Isso ocasionava maiores problemas para controle de notas, controle de pagamentos, dificultando ainda mais os descontos em bancos e, com isso, a empresa passava por sérios problemas de controle. Com esta situação contábil, bem como as vendas sem nota fiscal, a empresa não tinha histórico nenhum em bancos, pois sem balancetes, balanços, não conseguia nem giro, e, muito menos, descontos das operações, junto às instituições financeiras.

No decorrer dos quatro primeiros anos da empresa, a gerência acabou acumulando erros que comprometeram seriamente a organização, chegando a um ponto de análise, que era necessário a contratação de um profissional que pudesse trazer mudanças significativas ou o fechamento da empresa, pois não era mais vantajoso manter a empresa aberta já que o acúmulo de dívidas estava muito alto.

A empresa chegou numa situação que estava com sérios problemas financeiros, com um faturamento de R\$ 150.000,00/mês e não conseguindo alavancar as vendas e, conseqüentemente, tendo que honrar suas dívidas do passado. A empresa, sem perceber estava tendo um prejuízo mensal de R\$ 25.000,00, o que ocasionava ainda mais o endividamento da empresa, chegando a marca de oito faturamentos mensais.

Após os quatro anos de empresa, tendo os mais variados tipos de problemas, a organização sofria com a falta de credibilidade no mercado, nos bancos, junto a clientes. Os funcionários já não acreditavam mais no potencial da empresa. Assim, a empresa foi acarretando uma série de conseqüências que não conseguia mais dar a volta na situação. Só existiria uma solução para a empresa, a contratação de um gestor que iria planejar todas as atitudes a tomar, ou o fechamento da mesma sendo que não era mais viável continuar em funcionamento.

A empresa passava por muitas mudanças, o balcão de vendas era realmente pequeno para atender adequadamente os seus clientes. Os produtos expostos eram poucos, pois não possuía um lugar apropriado para a demonstração dos produtos para a venda. O seu quadro de funcionários contava com seis colaboradores, o proprietário, um motorista, dois vendedores e dois para a produção.

Nesse instante, começa a parceria com a empresa de papel e celulose Santa Maria, estabelecida em Guarapuava, estando entre as cinco maiores fabricas de papel do país. Como a empresa já vinha num crescimento, o estabelecimento aonde a empresa estava alocada já não suportava mais, estava pequeno, o descarregamento do caminhão era manual com 6 pessoas ajudando, levava em torno de 4 horas para terminar de descarregar, era perigoso, danificava o produto. Após armazenar as bobinas, ficava quase impossível se locomover dentro da produção pois a carga de um só caminhão já comprometia todo o espaço e as demais atividades da empresa.

O estudo se deu no setor financeiro da empresa onde ela mais precisava de cuidados, pois estava com problemas de caixa que acabava dificultando ainda mais as relações comerciais. Com a contratação de um gestor financeiro que impôs regras, corte de

custos, tomava atitudes certas na hora certa, a empresa começou a se reerguer rapidamente para atender melhor os clientes e satisfazê-los.

Com isso podemos observar o aumento substancial de faturamento que a empresa deu, a partir do ano 2012 conforme as medidas impostas pelo novo gestor financeiro.

Quadro 1: Faturamento Anual

FATURAMENTO	2010	2011	2012	2013
JANEIRO	91.524,73	118.759,23	164.612,59	611.379,76
FEVEREIRO	77.604,46	136.339,11	163.798,14	537.444,71
MARÇO	149.365,65	144.090,35	194.611,34	721.006,03
ABRIL	128.023,66	175.595,58	204.217,86	672.731,94
MAIO	127.569,19	154.969,64	287.788,41	469.063,54
JUNHO	144.156,00	114.349,99	258.680,33	-
JULHO	153.974,47	163.080,05	301.455,05	-
AGOSTO	174.143,95	165.723,09	342.241,24	-
SETEMBRO	185.574,77	147.919,37	504.382,72	-
OUTUBRO	148.763,49	137.957,02	437.811,15	-
NOVEMBRO	157.580,12	128.233,49	599.928,52	-
DEZEMBRO	122.279,49	117.796,52	300.188,04	-
MÉDIA	146.459,75	141.023,69	293.988,23	611.379,76

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 ANÁLISE DE DADOS

Em fevereiro de 2012, isto é, há 14 meses, a empresa estava com sérios problemas; precisava fazer mudanças para reverter a situação em que a organização se encontrava, e assim começou a passar por uma transformação, que envolveu colaboradores, fornecedores e as mais diversas áreas da empresa que, de certa forma, estavam com problemas.

No meio desta mudança radical que a empresa estava passando, foi contratado um gestor administrativo-financeiro que, desde então, começou a planejar todas as suas decisões, dentro da mais completa administração moderna no contexto atual da globalização que requer uma empresa da atualidade, conforme visto na definição de (DELIBERALI, 2009).

No decorrer dos anos, a empresa adquiriu vícios que acabaram se tornando normais no dia a dia e, com o novo gestor resolvendo todos os problemas da empresa, estes vícios foram cortados. Sendo assim, a administração agora é planejada e sem nenhum paternalismo. Hoje, todas as decisões são tomadas levando em consideração a relação custo x benefício para a empresa. Neste contexto, o planejamento tem se tornado o maior fator que leva à tomada de decisão, de acordo com (LUCION, 2005).

Após uma série de mudanças na empresa, a área comercial também passou por várias modificações, onde foi necessária a completa reestruturação. Após isso, foi analisado cliente por cliente, até se chegar a uma conclusão criteriosa de todos eles, sendo que muitos foram cortados. Posteriormente, foi analisada a demanda do mercado, assim foi aumentado o mix de produtos comercializados pela empresa.

A contabilidade dentro da empresa hoje foi totalmente reformulada e trocada. Atualmente, a contabilidade entrega os balancetes, dentro do mês subsequente, com todos os resultados obtidos mensalmente e os acumulados anualmente, servindo como uma alavanca para o planejamento, conseqüentemente para que rumo a empresa deve seguir. Isto ocasionou a abertura de contas em instituições financeiras, alavancando a obtenção de capital giro, desconto de duplicatas, bem como financiamento de veículos e equipamentos. As vendas estão chegando à marca de 90 % com notas fiscais, isso auxilia cada vez mais nos controles, nas cobranças, no faturamento, e também saber e diagnosticar exatamente a quantidade e o valor do estoque de mercadorias que a empresa tem para cada vez mais promover seu crescimento.

No decorrer dos anos, a empresa expandiu seu mercado, aumentou suas vendas e o número de clientes em potencial. Após este pulo significativo que a empresa deu, seu sistema que auxiliava a gestão da empresa se tornou obsoleto, não era mais possível continuar desse modo. Então, foi comprado um novo sistema que abriu suas fronteiras onde antes limitava o crescimento da empresa. O novo sistema veio atender as necessidades atuais da empresa em todos os aspectos, porque envolve uma sequência de todas as informações que a empresa necessita, como por exemplo, controle do estoque, sem falar na agilidade das informações que o mesmo libera.

A área financeira foi completamente modificada na sua maneira de trabalho, foram feitas renegociações de taxa de juros, prazos junto a instituições financeiras. Foram também selecionados clientes para não haver taxa de inadimplência, foi renegociados prazos com todos os fornecedores inclusive alguns o pagamento é feito à vista para se ganhar mais

desconto na hora da compra da mercadoria. Uma das maiores alterações que aconteceu dentro da empresa, foi na área de compras. Para se efetuar uma compra, é necessário emitir um pedido de compra, onde é analisado, preço, prazo de pagamento, e, prazo de entrega, bem como preço à vista.

Com o passar dos anos a empresa, que havia adquirido vícios e dívidas, acabou ficando bastante fragilizada, à empresa trabalhava especificamente para pagar suas contas, porém como o acúmulo de dívidas foi além do seu alcance, nem honrar mais com suas obrigações diárias ela conseguia. Com a nova administração e o novo planejamento refeito, e as suas dívidas controladas, a empresa agora trabalha com um só intuito: a maximização dos lucros.

No decorrer das devidas mudanças, com intuito de acabar com os percalços que existiram, a empresa nos dias de hoje, tem uma administração profissional, a qual eleva seu status junto a fornecedores, clientes e instituições de crédito, auxiliando ainda mais o seu crescimento, graças a uma administração profissional.

Como resultado de todas estas mudanças implementadas, nos últimos 11 meses, pode-se observar que a empresa conseguiu se recuperar. Hoje a organização está alocada em um imóvel de 750 m², o seu endividamento diminuiu para 2 faturamentos mensais, pois o seu faturamento aumentou 360%, com esse aumento da empresa foi-se necessário dobrar o numero de colaboradores sempre reconhecendo seus direitos e valores para uma valorização profissional

CONCLUSÃO

Com a realização desse estudo constatou-se inicialmente, pelo estudo da teoria, a condição das empresas em um mundo globalizado, no qual as mudanças vem á tona rapidamente, e com isso, as organizações tem que se adequar em seu no modo de trabalhar, para não acabarem perdendo seus clientes para seus concorrentes. Com um mercado realmente amplo para atuar, grande parte das empresas mesmo assim acabam fechando dentro dos 4 primeiros anos, por vários fatores, a falta de planejamento, teimosia dos donos, inexperiência de gestão e do mercado alvo, entre outros meios que por algum motivo levam as pequenas e médias empresas a falência.

Em seguida observou-se, pelo estudo da organização em destaque, que a mesma estava em vias de fechar, passava por sérios problemas que comprometeram e muito seu desempenho e crescimento. Assim considera-se que sem um conhecimento sobre gestão empresarial e comandando a empresa num todo, o proprietário não tinha noção que estava

errando em vários pontos e tendo prejuízo todos os meses, acarretando assim diversas dívidas e fatores que não davam a certeza se a organização daria volta na situação.

Sem saber o que fazer para contornar o problema, o proprietário resolveu contratar um administrador para dar volta na situação da empresa, buscando fazer planejamentos, cortando gastos, implementando meios para aumentar as vendas, abrindo contas e cadastros de clientes. Mais para alcançar todos esses objetivos e metas, a organização necessitaria passar e sofrer mudanças significativas que, de algum modo, beneficiaria e muito a empresa, para um futuro promissor.

É importante ressaltar que o acompanhamento dos resultados demonstrou que a empresa foi superando todas as barreiras que poderia impedir seu crescimento, assim se mudou para um estabelecimento maior, comprou mais um veículo para entregar os produtos, e está vendo a viabilidade de adquirir um caminhão, foram contratado mais 7 funcionários que contribuem e muito no crescimento da organização.

Por fim observou-se após de 1 ano de implementação das mudanças descritas nessa pesquisa a empresa está controlada, seus setores foram reorganizados e melhorados para facilitar o trabalho dos funcionários, ainda que alguns clientes tenham sido cortados em função de sua alta inadimplência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Iane Reis Spalado. **O controle de fluxo de caixa como ferramenta de gestão de créditos e contas a pagar, Goiânia, 2010.** Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/V%20MOSTRA%20DE%20PRODUO%20CIENTIFICA/NEGOCIOS/5-.PDF>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 5ª Ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2001. p. 124.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**, v.1, n.2, p. 107-123, dez./2004-fev/2005. Santa Maria, Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a08vIn02.pdf>> Acesso em: 14 out. 2012.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: Um guia para a iniciação científica.** 2ª Ed. Ver. ampl. São Paulo. Ed. Makron Books, 2000. p. 67-70.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDOSO, Fernanda Paula de Pontes Andrade. O Fluxo de caixa como ferramenta de auxílio ao administrador financeiro para melhoria dos processos na organização. **Faculdade Sete de Setembro – FA7 Curso Graduação em Administração**, Fortaleza, p. 2-24, 2010, Fortaleza, Ceará. Disponível em: <
http://www.fa7.edu.br/recursos/imagens/File/administracao/ic/vi_encontro/FERNANDA_CARDOSO_O_FLUXO_DE_CAIXA_COMO_FERRAMENTA_DE_AUXILIO_AO_ADMINISTRADOR_FINANCEIRO_PARA_MELHORIA_DOS_PROCESSIONS_NA_ORGANIZACAO.pdf>. Acesso em: 28 out. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 224-248.

CALDANA, Cleber Gomes. **Auxiliar de tesouraria, 2012** Disponível em:
<http://www.ifpr.edu.br/pronatec/wp-content/uploads/2012/07/auxiliar_de_tesouraria.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2013.

CORREIO DO POVO DO PARANÁ. **Segundo IBGE, empresas maiores duram mais tempo**, 29 ago. 2012, Laranjeiras do Sul, Paraná. Disponível em:
<<http://www.jcorreiodopovo.com.br/exibenoticia.php?id=segundo-ibge-empresas--maiores-duram-mais-tempo>>. Acesso em: 05 de set. 2012.

DELIBERALI, Edson Antônio. Administração financeira e orçamentária 1. **Faculdade Assis Gurgacz**, 2009. Disponível em: <
[http://www.fag.edu.br/professores/edson/6%20\(B\)%20AFO%20I/APOSTILA_AFO.pdf](http://www.fag.edu.br/professores/edson/6%20(B)%20AFO%20I/APOSTILA_AFO.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2012.

FIESCNET. Conjuntura Econômica: **Análise do primeiro semestre – Santa Catarina**, Ago. 2012. Disponível em:
<http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/produtos/show/id/193>. Acesso em: 04 set. 2012.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2002. p. 46-87.

GUSE, Jaqueline Carla; et al. Política de cobrança de contas a receber: Um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 12 e 13 Ago. 2011. Disponível em: <
http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0335_1923.pdf>. Acesso em: 28 out. 2012.

HASHIMOTO, Marcos. Coluna semanal: **Tipos de Planejamento**, 19 abr. 2011. Disponível em: <
<http://www.santanderempreendedor.com.br/noticias/colunasemanal/1257-tipos-de-planejamento>>. Acesso em: 28 out. 2012.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2003. p. 121-162.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade: **Fundamentos de metodologia científica**, 4ª Ed. rev. ampl. São Paulo. Ed. Atlas, 2001. p. 35-221.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**, v. I, n. 3, mar-mai. 2005. Santa Maria, Rio Grande do Sul. Disponível em <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a09vIIn01.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2012.

MACHADO, Rogerio A.. **Gestão do caixa**: Uma visão integrada dos fluxos financeiros da empresa. série desenvolvimento gerencial: v. XIII, Ed. Suma Economica, 1998. p. 17-35.

MARTA, Flavia. Artigos.etc.br: **Administração financeira**. 27 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.artigos.etc.br/administracao-financeira.html>>. Acesso em: 28 out. 2012.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. 1ª ed. (2004). 5ª tir. (2008). Curitiba, PR: Juruá, 2008. p. 71-85.

MENDES, Fernanda. **A linguagem da serigrafia como forma de desenvolver processos de criação**. Ago. 2007. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00003C/00003CF1.pdf>. Acesso em 30 Jun. 2013.

OLIVEIRA, Alexandro Gonçalves de. **Administradores.com: O portal da administração**. A importância da administração financeira e suas áreas de atuação. 29 mai. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-administracao-financeira-e-suas-areas-de-atuacao/30351/>>. Acesso em: 17 out. 2012.

OLIVEIRA, Hernande Cabral de et al. **A gestão financeira como instrumento de maximização de resultados das empresas, ano 03, Núm. 06, Jan. a Jun. 2010**. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/343_594_publipg.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2013.

OLIVEIRA, Ligivânia Roosevelt de Souza. Mudanças na administração financeira a partir das contribuições da tecnologia. **Presciência: Revista Científica dos Alunos da Faculdade São Miguel**. n. 1, p. 55-61, mar. 2006, Recife. Disponível em<http://www.faculdadesaomiguel.com.br/saomiguel/revista_presciencia1.pdf#page=55>. Acesso em: 16 out. 2012.

RAMBO, Deise Antunes; et al. A atuação da controladoria no planejamento estratégico de organizações competitivas: **XIII SIMPEP**, Bauru, São Paulo, 6 a 8 nov. 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/699.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

RODRIGUES, Vanessa Bosa; BARBOZA, Reginaldo José. Gestão de Tesouraria: Elemento estratégico nas empresas. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Ano I, n. 07, mai. 2006. Disponível em <<http://www.revista.inf.br/contabeis11/pages/artigos/cc-edico7-anoIV-art02.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.

SÁ, Carlos Alexandre. **A Gestão da Tesouraria**. Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/A-Gestao-da-Tesouraria.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

SILVA, Ângelo Alves da. **Gestão Financeira: Um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do paraná. Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Contabilidade e Atuária**, 2002, São Paulo. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/TE/2002/274998_1_1.pdf>. Acesso em: 17 out. 2012.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª Ed. rev. e atu. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 2001. p. 121. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2012.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia prático e objetivo de apoio aos executivos**, 2ª Ed. rev. São Paulo. Ed. Atlas, 2006. p. 11-25.

SILVA, Joede Reis Da. **Gestão de processos de contas a pagar: Estudo de caso de uma empresa do segmento de construção civil, Fortaleza, 2010**. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br/recursos/imagens/File/administracao/ic/vi_encontro/JOEDE_REIS_D A_SILVA_GESTAO_DE_PROCESSOS_DE_CONTAS_A_PAGAR.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2013.

UOL NOTÍCIAS ECONOMIA. **Novas empresas criaram 1 milhão de empregos em um ano, segundo IBGE**, 27 ago. 2012, São Paulo. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/novas-empresas-criaram-1-milhao-de-empregos-em-2010-segundo-ibge.jhtm>>. Acesso em: 05 set. 2012.

VIEIRA, Helton Eduardo Cunha. Muito além da razão: **Administração Financeira: A importância de se controlar as finanças de uma empresa**. 29 mar. 2009, Minas Gerais. Disponível em <<http://muitoalemdarazao.wordpress.com/2009/03/29/administracao-financeira/>>. Acesso em: 15 out. 2012.

YAMANE Laura Ayako. **Estamparia Têxtil**. 2008, São Paulo. Disponível em <http://www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/file/dissertacoes/2008/2008-me-yamane_laura.pdf>. Acesso em: 30 Jun. 2013.